



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2020

---

## Wie Innovation Probleme löst

Fasnacht, Daniel

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich  
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-191719>  
Newspaper Article  
Published Version

Originally published at:

Fasnacht, Daniel. Wie Innovation Probleme löst. In: Computerworld, 10, 16 October 2020, 44-45.

Das neue Innovationsparadigma

# Wie Innovation Probleme löst

Um das Potenzial von digitalen Innovationen zu nutzen, müssen aktuelle Kundenbedürfnisse passgenau befriedigt werden. Mit Kundenorientierung, unternehmerischer Flexibilität und einem agilen Innovationsmanagement können neue Geschäftsmodelle entstehen.

→ VON DANIEL FASNACHT



## DER AUTOR

**Daniel Fasnacht** leitet bei swissICT die Fachgruppe Innovation. Die ehemalige Führungskraft bei Banken und CEO von EcosystemPartners ist Fellow am Institut für Banking & Finance der Universität Zürich und Dozent bei der Kallidos Fachhochschule. Er beschäftigt sich mit Trends, Open Innovation sowie Ecosystemen und ist Buchautor des bei Springer erschienenen Buches «Open Innovation Ecosystems» und Verfasser zahlreicher Fachartikel. → [www.ecosystempartners.ch](http://www.ecosystempartners.ch)

Technologie bildet das Rückgrat des aktuellen Innovationszyklus in der digitalen Transformation. Allerdings wird eine technische Lösung erst dann zu einer Innovation, wenn sie einen konkreten Mehrwert für den Anwender generiert. Der Aktivismus, alles zu digitalisieren, was digitalisiert werden kann, ist nicht zielführend. Nur wenn wir Technologien systematisch für Innovationen einsetzen und damit die Customer Journey unterstützen, können wir nachhaltig wachsen. Denn durch digitale Innovationen allein können wir keine neuen Märkte erobern.

## DAS LEBEN DER MENSCHEN VERBESSERN

BIP und Einkommenswachstum sind ebenso wichtig wie Lebensqualität, Wohlbefinden, Selbstverwirklichung oder Happiness. Der World Happiness Report misst seit 2011 das Glück einer Volkswirtschaft. Aus soziologischer Sicht ist das übergeordnete Ziel, all die Dinge zu haben, die für ein besseres Leben grundlegend sind wie Gesundheitsversorgung, Sicherheit, Bildung oder Ernährung. Um das zu erreichen, muss Wirtschaftswachstum generiert werden und dazu braucht es Innovationen. Ob Happiness oder Innovation: Die Schweiz belegt in diesen Ranglisten seit Jahren Spitzenplätze. Im Global Innovation Index Report 2020 wurde die Frage gestellt «Who Will Finance Innovation?». Und das ist der springende Punkt! Es werden finanzielle Mittel benötigt, um Technologien zur Unterstützung von Innovationen zu fördern und Menschen so glücklich zu machen.

Managementmodelle aus den 1980er-Jahren haben uns zum Maximumprinzip angeleitet – immer mehr Wert, Geld, Macht, Wohlstand. Unser traditionelles Innovationsverständnis ist, dass wir möglichst viele und immer bessere, teilweise auch unnütze Produkte auf den Markt bringen. Das japanische Spielzeug «Tamagotchi» aus den 1990er-Jahren wurde auf den Markt gebracht, um dann dem Kunden zu suggerieren, dass er sich um ein virtuelles Küken kümmern muss. Niemand hätte gedacht, dass für dieses Produkt ein Bedürfnis geschaffen werden kann. Eine Innovation sollte aber ein Problem lösen und nicht ein Bedürfnis schaffen.

## WIR BRAUCHEN NEUE DENKANSÄTZE

Die Situationen von Menschen verändern sich ständig und oft in kurzen Zeitabständen. So konnten wir im Rahmen des Corona-Lockdowns ein Kundenverhalten beobachten, das den Angeboten nicht entsprach. Unsicherheit und Angst führten dazu, dass sich Menschen seitdem passiv verhalten, kaum Entscheidungen treffen und auf existenzielle Dinge fokussieren. Luxusprodukte und Premiumservices sind kaum mehr gefragt. Firmen, die nicht improvisieren und ihr Angebot rasch auf eine neue Situation umstellen können, werden Kunden verlieren. Resilienz bildet eine wichtige Voraussetzung, um vor allem in Krisen antizyklisch zu innovieren. Auch die Geschwindigkeit einer Richtungsänderung ist entscheidend. Denn wenn Unternehmer auf den Beginn des nächsten Innovationszyklus warten, dann haben sie diesen bereits verpasst.

Im Gegensatz zu einem traditionellen Innovationsprozess, wo mit einer langfristigen starren Strategie geplant wird, helfen agile Methoden wie Lean Start-up oder Lean Innovation, uns in einer volatilen, unsicheren und komplexen Welt zurechtzufinden. Durch kontinuierliches Entwickeln, Testen und Optimieren kann so das Risiko und die Marktfähigkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung schnell und kosteneffizient abgeklärt werden. In drei iterativen Prozessschritten sehen wir, ob ein relevantes Problem des Kunden gelöst wird (Problemlösungs-Fit), ein echter Markt für die Innovation existiert (Produkt-Markt-Fit) und das Geschäft profitabel wachsen kann (Skalierung).

## RELEVANTES AUS DEM RAUSCHEN HERAUSFILTERN

Das stark wachsende Datenvolumen bei gleichzeitig sinkenden Grenz- und Transaktionskosten erschwert es, Rauschen von relevanten Informationen zu trennen. Diese Überforderung und Unverständlichkeit sehen wir auch im Bereich des maschinellen Lernens und der künstlichen Intelligenz. Wir sind immer weniger in der Lage zu erklären, wie ein Algorithmus zu einer Schlussfolgerung oder Entscheidung gelangt. Neben agilen Methoden braucht es für

Bild: Shutterstock/Remo D'Amico



«Eine Innovation sollte ein Problem lösen, kein Bedürfnis schaffen»

Daniel Fasnacht

chaotische, unvorhersehbare und unverständliche Situationen einen neuen sinnstiftenden Rahmen. Der Futurologe Jamais Cascio hat 2018 dafür das Akronym «BANI» ins Leben gerufen. Bani steht für brittle (brüchig, spröde), anxious (ängstlich), non-linear und incomprehensible (unverständlich). Das Modell beschreibt anschaulich den gegenwärtigen Zustand der Welt und erklärt dabei Befindlichkeiten und Zusammenhänge.

## EIN SPRÖDES SYSTEM ZERBRICHT

In einem global vernetzten System kann eine Kaskade von Ausfällen zu einem katastrophalen Zusammenbruch führen. Wir wissen, dass ein unplantes Ereignis in einem Land eine globale Krise auslösen kann. Ein sprödes System versagt demzufolge nicht, sondern es zerbricht und es entsteht Chaos. Damit steigt die Angst der Menschen bis hin zur Paralyse der Weltwirtschaft, auch weil Ursache und Wirkung entkoppelt und unverhältnismässig – also nicht linear – sind. Dies alles scheint unlogisch und sinnlos, was zu unserer Überforderung mit der Situation beiträgt.

## VON INDIEN LERNEN – FRUGALE INNOVATIONEN

Mit der Lean-Methodik können alle unnötigen Schritte im Innovationsprozess eliminiert und Risiken bei der Entwicklung und Investitionen bei der Vermarktung optimiert werden. Der Markt verlangt zunehmend einfachere und billigere Lösungen, die ein Kundenbedürfnis treffend befriedigen und über digitale Plattformen schnell abrufbar sind.

Eine zusätzliche Verschlinkung und Fokussierung auf den Kunden kann mit dem Konzept der frugalen Innovation erreicht werden. Dieser spezielle und in der westlichen Welt noch relativ unbekannte Innovationsansatz hat seinen Ursprung in Indien, wo Jugalad so viel bedeutet wie Not- oder Übergangslösung. Die meisten Schwellenländer lassen keine komplexen und teuren Produkte zu. Ähnlich wie beim Ansatz des Lean Start-ups, wo es darum geht, festzustellen, ob mit einem minimal lebensfähigen Produkt (MVP) Geld verdient werden kann, fokussiert die frugale

Innovation auf die Kernfunktionalität. Durch Prototyping und iterative Kundeninteraktionen wird der Lernprozess beschleunigt und der Kernnutzen einer Lösung ressourcenschonend und rasch getestet.

Bei frugalen Innovationen rücken Kundensicht, Anwendungsart und Anwendungsumgebung gezielt in den Fokus des Innovationsprozesses. Es wird nur an den Stellen angesetzt, wo es aus Kundensicht Sinn macht. Dieser offene, auf Zugänglichkeit ausgelegte Ansatz generiert Mehrwert mit weniger Ressourcen und kann innerhalb eines Netzwerks von verschiedenen Akteuren Herausforderungen in Chancen übersetzen.

## FAZIT

Der Wunsch nach Einfachheit spiegelt sich auch im Trend zum Minimalismus wider, der die Wertschätzung eines einfachen, nachhaltigen Lebensstils und der bewussten Reduktion von materiellen Gütern (Sharing-Economy) beinhaltet. Für Unternehmen bedeutet diese Entwicklung eine Abkehr vom gängigen Mindset von Innovationen mit immer neuen technischen Features, Funktionen und qualitativ hochstehenden Services.

Neue Denkansätze helfen, mit plötzlichen Veränderungen umzugehen, und unterstützen agile Methoden, womit frugale Innovationen auf den Markt gebracht werden können. Dazu müssen wir in die Schuhe der Kunden schlüpfen und schauen, wo diese hinlaufen und wo sie drücken. ←

## swissICT-Umfrage

In einer Umfrage der Fachgruppe Innovation von swissICT im Frühjahr dieses Jahres wurde gefragt, welche Innovationen Schweizer Unternehmen benötigen. Die Befragten wünschten sich mehr Unterstützung beim agilen Innovationsmanagement, bei Geschäftsmodellinnovationen und der gemeinschaftlichen Wertschöpfung innerhalb von Ökosystemen. <http://www.swissict.ch/umfrage-innovation-2020>